

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

ANA KATIĆ

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**VPLIV MEDKULTURNIH RAZLIK
NA RUSKI POGAJALSKI SLOG**

Ljubljana, september 2011

ANA KATIĆ

IZJAVA

Študentka Ana Katić izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Matjaža Žigona, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 KOMUNICIRANJE.....	2
1.1 Opredelitev komuniciranja	2
1.2 Opredelitev poslovnega komuniciranja	2
1.3 Komuniciranje v mednarodnem poslovanju	2
1.3.1 Ovire medkulturnega sporazumevanja	3
1.3.2 Kultura	4
1.3.3 Plasti kulture	4
1.4 Okvir za proučevanje kulture v poslovnih modelih.....	6
1.4.1 Geert Hofstede in dimenzije medkulturnih razlik.....	6
1.4.2 Ameriški antropologi o medkulturnih razlikah.....	9
1.4.3 Raziskava GLOBE.....	10
2 RUSIJA	12
2.1 Zahodni svet in Rusija	13
2.1.1 Ruska mentaliteta.....	13
2.1.2 Obravnavanje poslovnih problemov	13
2.1.3 Zmožnost delovanja v spreminjajočih se okoliščinah in sprejemanje porazov.....	14
2.2 Ruski pogajalski slog	14
2.2.1 Nasprotja in spori.....	14
2.2.2 Interesi udeležencev	15
2.2.3 Koristnost pogajanj	15
2.2.4 Značilnosti pogajanj z Rusi.....	15
2.3 Ruski poslovni protokol.....	18
3 ŠTUDIJA PRIMERA NA PODLAGI INTERVJUJA.....	19
3.1 Metodološki pristop	19
3.2 Globinski intervju z osebo, ki deluje na ruskem trgu.....	20
3.3 Primerjava izkušenj intervjuvanca in teoretičnih izhodišč.....	22
3.4 Diskusija pridobljenih informacij in teoretičnih izhodišč.....	23
SKLEP	24
LITERATURA IN VIRI	26

Seznam slik

<i>Slika 1:</i>	<i>Plasti kulture</i>	<i>5</i>
<i>Slika 2:</i>	<i>Primer razvrstitve držav: dolgoročna in kratkoročna usmerjenost</i>	<i>8</i>

UVOD

Poslovno komuniciranje je ključni dejavnik, ki je potreben za obstoj vsakega podjetja na trgu. Podjetja pri svojem delovanju komunicirajo z različnimi udeleženci v notranjem in zunanjem okolju. Uspešno poslovno komuniciranje pa podjetju predstavlja vir njegovih konkurenčnih prednosti in pozitivno vpliva na vse vidike delovanja. Sestavni del poslovnega komuniciranja predstavljajo pogajanja. Različne kulture imajo različno oblikovane pogajalske sloge in poslovneži, ki danes delujejo v obdobju globalizacije in zabrisanih meja med državami, se ne morejo izogniti dejstvu, da v pogajanja doprinesejo delček svoje nacionalne kulture, ki se kaže skozi pogajalski slog. Sočasno z interakcijo različnih kultur v pogajanjih se povečuje tudi možnost nastanka ovir, ki se lahko pojavijo pri medkulturnem sporazumevanju. Rusija velja za velik in poslovno privlačen trg; vse več podjetij iz centralne in zahodne Evrope se odloča za poslovanje na njem. Vendar so razlike, ki izvirajo iz nacionalne kulture med zahodnimi in ruskimi podjetji, velike. Ruska kultura je odsev ruske zgodovine, razvoja v izolaciji in političnega sistema, ki se zelo razlikuje od evropskega. Nepoznavanje kulturnih razlik, ki se kažejo skozi specifično izoblikovan ruski pogajalski slog, pa ogroža dolgoročni obstoj partnerstva.

Namen diplomskega dela je proučiti vpliv nacionalne kulture na pogajalski slog v mednarodnem poslovnem komuniciranju. Cilj diplomskega dela je predstavitev vpliva medkulturnih razlik, ki se v mednarodnem poslovnem komuniciranju kažejo skozi specifično izoblikovan ruski pogajalski slog in izvirajo iz ruske nacionalne kulture. Pri pisanju diplomskega dela bom uporabila deskriptivno metodo, s katero bom povzela literaturo in strokovne članke na temo obravnavane problematike, ki je po večini v angleščini. V veliko pomoč pa mi bodo tudi slovenski časopisni članki in svetovni splet. S komparativno metodo bom povzela dela več različnih avtorjev in uporabila metodo kompilacije pri pisanju opazanj, stališč in sklepov.

Pri študiji primera bom uporabila kvalitativno metodo raziskovalnega dela. Na podlagi primerjave teoretičnih izhodišč in informacij, pridobljenih iz globinskega intervjuja z osebo iz podjetja, ki uspešno deluje na ruskem tržišču, vendar želi ostati neimenovana, pa bi rada pridobila boljši vpogled in odgovore na tri raziskovalna vprašanja:

1. Ali se način poslovanja zahodnega sveta razlikuje od ruskega?
2. Kakšen način komunikacije lahko zasledimo pri pogajanjih z Rusi?
3. Kako ruska nacionalna kultura oblikuje pogajalski slog Rusov?

Diplomsko delo bo obsegalo pet poglavij. Uvodu bo sledil teoretični pregled opredelitev komuniciranja, mednarodnega komuniciranja in pregled proučevanja medkulturnih razlik. Naslednje poglavje bo predstavilo značilnosti Rusije v pogajanjih, ruski pogajalski slog in poslovni protokol. Sledila bo študija primera iz prakse – v intervjuju želim spoznati

izkušnje osebe, ki uspešno deluje na prostranem trgu Rusije. Diplomsko delo bo zaključilo poglavje Sklep, v katerem bodo povzeti bistveni poudarki teoretičnih izhodišč, praktičnih izkušenj in priporočil za uspešno poslovno delovanje na ruskem tržišču.

1 KOMUNICIRANJE

Komuniciranje je v različnih oblikah močno povezano z vsemi vidiki našega življenja in dostikrat obravnavano kot nekaj samoumevnega. Pogosto se ne zavedamo izrednega pomena, ki ga ima komuniciranje v vsakodnevnem družbenem in poslovnem življenju. Človekovo obnašanje je skoraj vedno rezultat določene oblike komuniciranja (Možina, Tavčar, Zupan & Kneževič, 2004, str. 20).

1.1 Opredelitev komuniciranja

Pojem komuniciranje je latinskega izvora (lat. *communicare*) in v slovenščini pomeni, »posvetovati se, razpravljati ali vprašati za nasvet« (Mihaljčič, 2006, str. 11). Udeleženci preko komuniciranja izmenjujejo informacije, znanje in izkušnje. Možina (v Možina et al., 2004, str. 20) zavzema stališče, da je komuniciranje proces prenašanja informacij z medosebnim sporazumevanjem, ker se v komuniciranju odvija proces vzpostavljanja stikov in oblikovanja vzdušja razumevanja dveh oseb.

1.2 Opredelitev poslovnega komuniciranja

Poslovno komuniciranje je ciljna dejavnost, ki poteka v organizacijah in med različnimi organizacijami. Udeleženci v poslovnem komuniciranju – pošiljatelji in prejemniki – pa preko poslovnega komuniciranja sledijo ciljem organizacije. Poslovno komuniciranje tako predstavlja rdečo nit, ki povezuje udeležence znotraj organizacije in v delovanju z drugimi organizacijami (Možina et al., 2004, str. 21).

1.3 Komuniciranje v mednarodnem poslovanju

Kadar poslovni partnerji izhajajo iz različnih kulturnih okolij, nacionalnih in/ali organizacijskih, osnovne kulturne nedoslednosti, ki se kažejo v komunikaciji, onemogočajo razvoj in doseg učinkovitega globalnega partnerstva (Griffith, 2002, str. 256).

1.3.1 Ovire medkulturnega sporazumevanja

Pri medkulturnem sporazumevanju pogosto pride do različnih mašil, ki onemogočijo pravilno razumevanje sporočila, ki bi ga radi posredovali drugim in ki je posredovano nam. Ovire medkulturnega sporazumevanja lahko nastanejo na petih področjih, vendar jih je ob poznavanju tuje kulture mogoče premagati (Hofstede, Pedersen & Hofstede, 2006, str. 31).

Prva in najbolj očitna je **jezikovna razlika**. Poznavanje jezika ni sestavljeno zgolj iz besed in slovnice, ampak zahteva tudi poznavanje tujega jezika. Znanje besed in slovnice brez kulturne podlage nas lahko mnogokrat osmeši, če ne poznamo kulturne podlage. Določena beseda ima lahko namreč v drugačni situaciji popolnoma drugačen pomen (Hofstede et al., 2006, str. 32).

Drugo oviro predstavlja področje **neverbalnega sporazumevanja**. V lastnem kulturnem okolju smo se naučili neverbalnega komuniciranja, ki nam je v določenih okoliščinah popolnoma razumljiv. Sogovornik iz drugega kulturnega okolja pa si naše kretnje, izraz na obrazu, obleko, telesno bližino ali oddaljenost, stik z očmi ali osebno pojavnost razlaga na podlagi svoje lastne kulture. Njegova presoja našega sporočila je lahko popolnoma napačno razumljena (Hofstede et al., 2006, str. 32).

Tretja ovira medkulturnega sporazumevanja so **stereotipi**. Stereotipi so poskus predvidevanja obnašanja ljudi na podlagi njihovega članstva v določeni skupini. Nastanejo kot posledica površnega vedenja o določeni skupini ljudi in napačnih informacij. Predstavljajo oviro v komunikaciji, saj preprečujejo videnje ljudi kot individualnih oseb in onemogočajo pravilno interpretacijo sporočila (Rouse & Rouse, 2002, str. 39).

Četrto oviro medkulturnega sporazumevanja predstavlja **etnocentrizem**, ki je povezan s stereotipi. Ljudje na podlagi svoje lastne kulture, za katero so prepričani, da je najboljša, vrednotijo tujo kulturo kot dobro ali pa kot slabo. Stereotipi in etnocentrizem vodijo do predsodkov, diskriminacije in rasizma (Rouse & Rouse, 2002, str. 39).

Stres predstavlja peto medkulturno oviro sporazumevanja. Kot ob katerikoli drugi neznani izkušnji se tudi pri medkulturnem komuniciranju pojavlja stres (Hofstede et al., 2006, str. 33).

1.3.2 Kultura

Obdobje pospešene globalizacije, povečane medsebojne odvisnosti svetovnih gospodarstev in hitre internacionalizacije podjetij je v ospredje mednarodnega poslovanja postavilo nacionalne kulture in razlike med njimi. V času, ko so ekonomske ovire med državami zabrisane in vsi postajamo del globalnega poslovnega omrežja, postaja ključni izziv razumevanje nacionalne kulture in vpliva, ki ga ima na vse vidike delovanja podjetja (Prašnikar & Cirman, 2005, str. 57).

Koncept kulture je zelo kompleksen in ne obstaja univerzalna definicija pojma *kultura*. Definicijam avtorjev, ki opredeljujejo pojem kultura, pa so skupni določeni vidiki, ki jih lahko zasledimo v različnih kulturah. Prvi skupni vidik je, da se kultura pojavlja v okoliščinah, ko ljudje med seboj komunicirajo in pri tem vplivajo drug na drugega. Drugi skupni vidik se nanaša na enak jezik, čas in prostor pripadnikov iste kulture. Po tretjem vidiku pa je za kulture značilno, da se lahko prenašajo iz enega časovnega obdobja v drugega, iz ene generacije na drugo. Pomembno vlogo pri tretjem vidiku pa med drugim zajema tudi poslovanje podjetij v globalnem okolju (Treven & Srića, 2001, str. 41–42).

Hrastelj (2001, str. 26) ponuja naslednje sprejemljive opredelitve kulture:

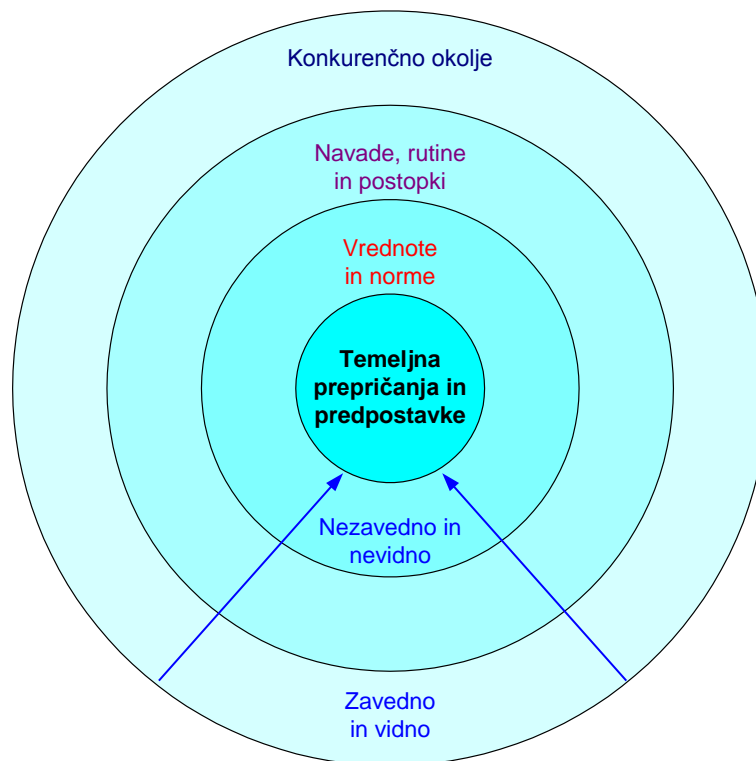
- kultura so osvojene norme, ki izhajajo iz vrednot, prepričanj, odnosov itd.,
- kulture se reševanja problemov lotevajo tradicionalno,
- kultura je ostanek tistega, kar smo se naučili, pa popolnoma pozabili,
- kultura daje osebam občutek pripadnosti,
- kultura je lepilo, ki veže osebe, je način življenja,
- kultura so priučene značilnosti skupine oseb, v nasprotju z osebnostnimi potezami, ki so specifične za vsakega posameznika,
- kultura je integriran sistem priučenih vzorcev obnašanja, značilnih za člane neke družbe.

1.3.3 Plasti kulture

Večina razlik med kulturami izhaja iz njihovega sistema vrednot, zaradi katerega se ljudje različno obnašajo v podobnih okoliščinah. Vrednote so družbeno mnenje o tem, kaj je dobro in kaj slabo, kaj je pravilno in kaj je narobe – tako kot je svetovno mnenje o kraji, da je nemoralna in nepravična. Vrednote določajo, kako bodo posamezniki reagirali v posamezni situaciji (Deresky, 2011, str. 109).

Plasti kulture po Hofstedeju in Trompenaarsu iz knjige »Globalno gospodarstvo in kulturna različnost« (Prašnikar & Cirman, 2005, str. 61) prikazuje slika 1.

Slika 1: Plasti kulture



Vir: Prerejeno po J. Prašnikar & A. Cirman, *Plasti kulture*, 2005, str. 61.

V prvi plasti oziroma jedru nacionalne kulture se nahaja nevidna sredica. Središčna plast kulture je sestavljena iz osnovnih predpostavk oziroma temeljnih prepričanj o človeškem obstoju, smislu življenja in najbolj ustreznih rešitvah nekaterih temeljnih težav človeškega življenja. Tisto, kar zajema vsaka nadaljnja plast, je odvisno od predhodne globlje plasti. Skrajna in najbolj vidna plast nacionalne kulture se imenuje fizična plast. Sestavljajo jo vidni fizični predmeti, ki so jih ustvarili pripadniki določene kulture. To so na primer stavbe, stroji, okrasni predmeti, umetnost, zastave, obleke, ceste in mesta (Prašnikar & Cirman, 2005, str. 60).

Druga plast nacionalne kulture sestoji iz vedenjskih vzorcev, ritualov, simbolov in herojev. Značilnost druge plasti je, da je vidna zunanjemu opazovalcu, vendar je razumljiva samo pripadnikom določene kulture. Simboli so besede, kretnje, slike ali predmeti. Simboli v sebi nosijo dodaten pomen, ki ga lahko razumejo le pripadniki določene kulture. Ritualni oziroma običaji so skupinske aktivnosti, ki so z vidika posamezne kulture razumljene kot družbeno potrebne za utrditev in prenos družbenih norm in vrednot. Heroji so osebe iz sedanjosti ali preteklosti, resnične ali domišljajske, ki družbi služijo kot vzor. Vedenjski vzorci predstavljajo različna specifična dejanja, ki jih ljudje izvajajo, da zadovoljijo svoje potrebe in dosežejo cilje (Prašnikar & Cirman, 2005, str. 60).

Norme in vrednote so rezultat prve in druge plasti kulture. Norme predstavljajo ustrezno oziroma pravilno vedenje pripadnikov določene skupine, vrednote pa so predstave o želenem stanju; prikazujejo, katerim stanjem se v družbi daje prednost. Vrednote in norme se odražajo skozi vrhnje plasti kulture, skozi izdelke, običaje in vedenjske vzorce. Središčna plast je sestavljena iz temeljnih prepričanj o človeškem obstoju, smislu življenja in ustreznih rešitvah nekaterih temeljnih težav človeškega življenja (Prašnikar & Cirman, 2005, str. 60–61).

1.4 Okvir za proučevanje kulture v poslovnih modelih

Gospodarska in poslovna sfera sta se začeli zanimati za kulturo relativno pozno. Prva proučevanja kulture so stara približno 30 let. Do takrat je prevladovalo prepričanje, da sta gospodarstvo in kultura na različnih bregovih in da je kultura dejavnik, ki gospodarske tokove upočasnjuje in otežuje (Hrastelj, 2001, str. 25).

1.4.1 Geert Hofstede in dimenzije medkulturnih razlik

Za glavnega proučevalca medkulturnih razlik in pionirja proučevanja soodvisnosti med kulturo in poslovnimi vedami velja Nizozemec Geert Hofstede. Hofstede je v letih 1967–1971 intervjuval 116.000 oseb iz podjetja IBM v 50 državah. Kot jedro raziskave je uporabil faktorsko analizo 23 vprašanj. Kasneje je v raziskavo vključil še nadaljnjih 23 držav. Prvim štirim dimenzijam je v nadaljevanju dodal še peto (Hrastelj, 2001, str. 47; International Business Center, 2011a).

Individualizem in kolektivizem (angl. *Individualism*)

Prva dimenzija vrednot obravnava identiteto in je bistvenega pomena, saj zadeva mnoge vidike sporazumevanja. Giblje se v razponu, ki sega od identitete posameznika ali individualizma do skupinske identitete ali kolektivizma (Hofstede et al., 2006, str. 48).

Individualistična družba poudarja posameznika, samospoštovanje, avtonomijo in neodvisnost. Za družbe, ki so nagnjene k individualizmu, kot so Amerika, Velika Britanija in Avstralija, je značilna demokracija in individualne iniciative. Individualisti v podjetjih delujejo z ekonomskega in ne s čustvenega vidika. Nasprotno je značilno za kolektivistične družbe, kot je na primer Japonska, kjer poudarjajo sprejemanje skupinskih odločitev, tesne socialne vezi in čustveno pripadnost organizaciji (Deresky, 2011, str. 113).

Oddaljenost moči (angl. *Power Distance Index*)

Druga dimenzija vrednot se nanaša na hierarhijo oziroma stopnjo neenakosti med ljudmi. Opredeljujemo jo kot oddaljenost moči. V družbah z veliko oddaljenostjo moči prevladuje

prepričanje, da ljudje med seboj niso enaki in posledično ne morejo imeti enakih pravic (Hofstede et al., 2006, str. 49).

Velika oddaljenost moči je v podjetju vidna predvsem z vidika hierarhične strukture podjetja. V družbah z veliko oddaljenostjo moči, kot so Malezija, Filipini in Mehika, zaposleni priznavajo in spoštujejo avtoriteto in le redkokdaj preskočijo stopnico v hierarhični piramidi. Za takšne družbe je značilna centralizirana struktura podjetja in avtokratični način vodenja. Nasprotno velja za podjetja v državah z majhno oddaljenostjo od moči, kot so Avstrija, Danska in Izrael, kjer med nadrejenimi in podrejenimi skoraj ni čutiti razlik v moči, rezultat take porazdelitve moči pa je večja harmonija in sodelovanje v podjetju (Deresky, 2011, str. 112).

Moška in ženska vloga v družbi (angl. Masculinity)

Tretja dimenzija vrednot obravnava vlogo spola v družbi in obvladovanje agresivnosti. V uporabi pa zasledimo tudi izraza *osredotočenost na dosežke* in *osredotočenost na skrb* (Hofstede et al., 2006, str. 50). Ta dimenzija je edina, ki je popolnoma nepovezana z nacionalnim bogastvom. Prikriva ekonomsko komponento in zajema izključno kulturni vidik (Thomas, 2003, str. 29).

V družbi, kjer izstopa moška kultura, kot sta na primer Japonska in Avstrija, zasledimo elemente asertivnosti, materializma in pomanjkanja skrbi za druge. V takšnih oblikah družb lahko pričakujemo, da ženske ne bodo hodile v službo, ampak bo njihova primarna naloga skrb za družino. Nasprotno pa v družbah z izrazito žensko kulturo, kot sta na primer Švica in Nova Zelandija, zasledimo bolj mehke elemente, kot so skrb za druge, za odnose, solidarnost in pomoč šibkejšim. V takšnih oblikah družb prihaja v podjetjih do manjšega števila konfliktov, veliko žensk pa najdemo na vodilnih delovnih mestih (Deresky, 2011, str. 114).

Izogibanje negotovosti (angl. Uncertainty Avoidance Index)

Ta dimenzija obravnava, kako se ljudje odzivajo na nepričakovano in neznano (Hofstede et al., 2006, str. 51).

V družbah z visoko stopnjo izogibanja neznanemu, kot so na primer Japonska, Portugalska in Grčija, imajo strogo predpisane zakone, zasledimo pa lahko tudi visoko stopnjo nacionalizma. V takšnih družbah je prisotna velika mera formalnosti v poslovanju, kar posledično prinaša večjo varnost zaposlitve. Vodstvo takšnih podjetij je naklonjeno manj tveganim odločitvam, pogosta je vseživljenjska zaposlitev. V družbah, kjer je prisotna nizka stopnja izogibanja negotovosti, kot je na primer na Danskem, v Veliki Britaniji in Ameriki, je nacionalizem manj prisoten. Delovanje podjetij v takšnih družbah je manj formalizirano, vodstvo podjetja pa je bolj naklonjeno tveganim odločitvam, pogosta je tudi mobilnost med delovnimi mesti (Deresky, 2011, str. 112–113).

Kratkoročna in dolgoročna usmerjenost (angl. Long-Term Orientation)

Ta dimenzija obravnava trenja med prihodnjimi in sedanjimi vrednotami (tako delimo kulture na dolgoročno in kratkoročno usmerjene) (Hofstede, et al., 2006, str. 51).

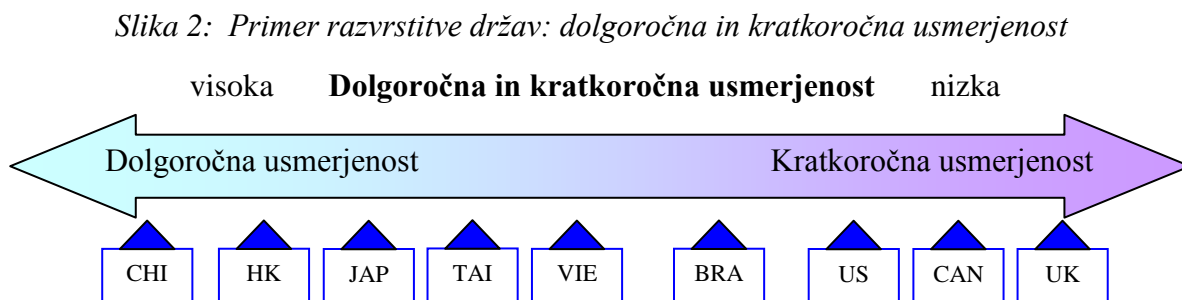
Za dolgoročno usmerjene države je značilna usmerjenost v prihodnost in dolgoročne cilje, cenijo investicije v prihodnost, kar je predvsem značilnost azijskih držav. Nasprotno je v kratkoročno usmerjenih družbah, kot so Velika Britanija, Kanada in Amerika, kjer so poudarjeni bolj kratkoročni rezultati (Deresky, 2011, str. 114–115).

Kritika Hofsteda

Geert Hofstede velja za glavnega zagovornika proučevanja in ocenjevanja kulturnih razlik v dimenzijskem pristopu. Njegovo delo *Culture's consequences*, ki obravnava kulturne dimenzije, je povzročilo ogromen napredek pri proučevanju kulturnih razlik in njenem vplivu na delovanje organizacije. Čeprav je Hofstedova knjiga *Culture's consequences* zelo pogosto v uporabi, je naletela tudi na številne kritike (Dickson, Den Hartog & Mitchelson, 2003, str. 731; 737). Raziskave kažejo zaskrbljujoče dejstvo, da uporaba Hofstedovih kulturnih dimenzij ni prisotna na področju družbenih ved, v sociologiji in antropologiji, kjer bi bilo pričakovati njeno največjo uporabo, ampak predvsem v povezavi z managementom in psihologijo (Baskerville, 2003, str. 2–3).

Omejitev Hofstedove študije se kaže pri enačenju nacionalne države s kulturo. Kulture pa v resnici ne moremo enačiti z nacionalno državo - v Afriki lahko naštejemo 48 držav in 98 različnih kultur, v zahodni Evropi je 32 držav, ki jim pripada 81 različnih kultur (Baskerville, 2003, str. 6). Pri interpretaciji Hofstedovih rezultatov moramo biti pazljivi, saj v raziskavo niso bile vključene kulturne razlike znotraj posameznih držav, kjer se nahaja več različnih kultur (Deresky, 2011, str. 111–112).

Primer razvrstitve izbranih držav v dimenziji *Kratkoročna in dolgoročna usmerjenost* iz knjige »International management managing across borders and cultures: text and cases« (Deresky, 2011, str. 114) prikazuje slika 2.



Vir: Prirejeno po H. Deresky, *Dolgoročna/kratkoročna usmerjenost*, 2011, str. 114.

Hofstede je podatke za študijo pridobil od enega samega podjetja, podjetja IBM. Izbira enot, ki jih je obravnaval, je bila pogojena izključno z državami, v katerih je poslovalo podjetje IBM. Sociologi navajajo naslednje dokaze, zakaj nacionalne države ne morejo biti obravnavane kot enote analize (Baskerville, 2003, str. 7):

- odstotno prikazovanje podatkov ne moremo obravnavati kot pravilo, saj ob ponovni raziskavi ne moremo dobiti enakih rezultatov, slednji so bili veljavni samo v določenem trenutku in času;
- država ne more biti uporabljena kot spremenljivka za vse posamezne probleme, ki jih proučujemo na določenem področju;
- ni mogoče razlikovati med odvisnimi in neodvisnimi spremenljivkami;
- predvidevanje stabilnosti izmerjenih podatkov ni upravičeno.

Težave in posledično napake, ki izvirajo iz uporabe nacionalne države kot enote primerjave v študiji, vodijo do dveh zaključkov: ob uporabi nacionalnih imen držav ne vemo natančno, o čem govorimo, in primanjkuje nam ogromno znanja, če želimo ime države uporabiti za primerjavo (Baskerville, 2003, str. 7).

1.4.2 Ameriški antropologi o medkulturnih razlikah

Številni ameriški antropologi so se ukvarjali s proučevanjem medkulturnih razlik, najpomembnejše mesto pa zavzema Edward T. Hall. Hall je pri proučevanju kulturnih razlik uporabil koncept miselnih zvez, s katerimi je poskušal razložiti razlike v načinu komuniciranja med različnimi kulturami. Miselne zveze se nanašajo na informacije, ki jih prejme uporabnik o določenem dogodku, in so povezane s pomenom tega dogodka. Na podlagi miselnih zvez je Hall razvrstil kulture na tiste z manj in tiste z več miselnimi zvezami pri komuniciranju. Značilnost kultur z več miselnimi zvezami je, da se največ informacij pridobi iz neposredne povezave z oddajnikom sporočila. Ljudem v takšnih kulturah je veliko znanega o drugih ljudeh, ker jim ni težko pridobiti informacij, pozornost obračajo tudi na ton glasu, mimiko obraza in vedenje sogovornika. Nasprotno je značilno v kulturah z malo miselnimi zvezami – informacije se namreč posredujejo v jasni eksplicitni kodi, pozornost pa je namenjena predvsem besedam sogovornika (Treven & Srića, 2001, str. 65-66).

Ameriška antropologa Kluckhohn in Strodtbeck sta za raziskovanje kulture uporabila šest razsežnosti vrednot, s katerimi sta opisala usmeritve v različnih kulturah, in sicer: *odnos do narave, vidik časovne usmerjenosti, usmerjenost k temeljni človeški naravi, vidik usmerjenosti k delovanju, povezave med ljudmi, prostorska usmerjenost*. Menita, da v določeni kulturi prevladujeta ena ali dve različici, ki sta povezani s posamezno usmeritvijo vrednot (Treven & Srića, 2001, str. 59–62).

1.4.3 Raziskava GLOBE

Najnovejša raziskava s področja raziskovanja medkulturnih razlik GLOBE (angl. *Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness*) je bila v prvi vrsti zasnovana kot vodnik za managerje, ki poslujejo v globalnem okolju. V timu GLOBE je sodelovalo 150 raziskovalcev, ki so skozi sedemletno obdobje na primeru 18.000 managerjev zbrali podatke o kulturnih vrednotah, praksah in vodstvenih značilnostih v 62 državah (Javidan & House, 2001, str. 293). Prvih 6 kulturnih dimenzij izhaja iz Hofstedove študije medkulturnih razlik (House, Javidan, Hanges & Dorfman, 2002, str. 6).

Izogibanje negotovosti (angl. *Uncertainty Avoidance*)

Ta dimenzija odraža stopnjo, do katere se ljudje v določeni družbi zanašajo na norme in postopke, da bi ublažili nepredvidljive prihodnje dogodke (Javidan & House, 2001, str. 295).

Oddaljenost moči (angl. *Power Distance*)

Oddaljenost moči je definirana kot stopnja, do katere predstavniki določene družbe sprejemajo neenakomerno porazdelitev moči v družbi. Predstavlja, v kolikšnem obsegu družba ohranja neenakost med svojimi člani in priznava avtoriteto, prestiž, status, bogastvo in materialne dobrine določenih skupin v družbi (Javidan & House, 2001, str. 295).

Institucionalni kolektivism nasproti individualizmu (angl. *Institutional Collectivism versus Individualism*)

Ta dimenzija odraža, v kolikšni meri institucije v določeni družbi spodbujajo posameznike, da se povezujejo v skupine znotraj organizacij. Institucionalni kolektivism tako omogoča razporeditve virov v družbi in sodelovanje njihovih članov v ekonomskih, političnih in socialnih procesih. Za te družbe je značilno, da je skupni interes družbe pomembnejši od posameznega člana družbe (Javidan & House, 2001, str. 296–297).

Kolektivism znotraj skupin (angl. *In-Group Collectivism*)

Ta dimenzija obravnava, v kolikšni meri so posamezniki v določeni družbi ponosni na pripadnost, da zavzemajo mesto znotraj manjših skupin, na primer v krogu družine, med prijatelji in v organizaciji, kjer so zaposleni (Javidan & House, 2001, str. 297–298).

Enakopravnost spolov (angl. *Gender Egalitarianism*)

Ta dimenzija meri stopnjo, do katere določena družba maksimira razlike med ženskim in moškim spolom pri delitvah nalog (Javidan & House, 2001, str. 294).

Samozavestnost (angl. *Assertiveness*)

Samozavestnost predstavlja stopnjo, do katere določena družba spodbuja ljudi, da so samozavestni, trdni in tekmovalni v medsebojnih odnosih v nasprotju s sramežljivimi in občutljivimi (Javidan & House, 2001, str. 293).

Usmerjenost v prihodnost (angl. *Future Orientation*)

Ta dimenzija obravnava, v kolikšni meri določena družba spodbuja in nagraduje ljudi, ki so usmerjeni v prihodnost. Zajema vidik planiranja in investiranja v prihodnost (Javidan & House, 2001, str. 294).

Usmerjenost k dosežkom (angl. *Performance Orientation*)

Ta dimenzija izraža stopnjo, do katere družba spodbuja in nagraduje svoje člane za izboljšanje dosežkov in odličnost (Javidan & House, 2001, str. 300).

Usmerjenost k ljudem (angl. *Humane Orientation*)

Ta dimenzija odraža stopnjo, do katere družba spodbuja in nagraduje posameznikovo poštenost, nesebičnost, usmiljenost, ljubeznivost in prijaznost do drugih (Javidan & House, 2001, str. 300-301).

Rezultati raziskave GLOBE za Rusijo

Rezultati raziskave GLOBE so pokazali, da Rusija sodi med države, ki zavzemajo nizko pozicijo v dimenziji usmerjenosti v prihodnost, izogibanju negotovosti in usmerjenosti k dosežkom. V dimenziji oddaljenosti moči pa je Rusija med državami v samem vrhu (Grove, 2005).

V Rusiji – tako kot v ostalih državah, ki so kratkoročno usmerjene v prihodnost – prevladujejo kratkoročni cilji in hitri dosežki (Deresky, 2011, str. 111).

Za Rusijo, ki ima nizko usmerjenost k dosežkom, je značilen indirektni, nejasen komunikacijski slog. Rusi niso preveč naklonjeni eksplicitnemu načinu komunikacije, ki ima za vodilo samo doseganje ciljev. Od Rusov je težko dobiti trdna dejstva in tudi tedaj, ko so ta na voljo, jih ni priporočljivo jemati popolnoma resno (Javidan & House, 2001, str. 302).

Za Rusijo, ki zaseda nizko mesto pri izogibanju negotovosti, je značilno, da način komunikacije ni strukturiran ali organiziran. Poslovni sestanki niso planirani vnaprej, nimajo začrtanega dnevnega reda ali točno določene ure začetka in konca sestanka. Lahko trajajo ure in ure, ne da bi na koncu dosegli sklep (Javidan & House, 2001, str. 303). Kot za ostale države, ki zasedajo nizko pozicijo v tej dimenziji, tudi za Rusijo velja, da so

tolerantni do dvoumnih in negotovih situacijah, zakonom in proceduram ne namenjuje velike pozornosti (Javidan & House, 2001, str. 295).

Učinkovita komunikacija je odvisna tudi od razlik v oddaljenosti moči. V Rusiji, kjer prevladuje velika oddaljenost moči, je komunikacija skoraj vedno enosmerna, in sicer od vrha navzdol. Od managerja se pričakuje, da vedno ve več od svojih podrejenih. Komunikacija s strani podrejenih je po večini nezaželena in obravnavana kot nevljudna (Javidan & House, 2001, str. 303).

2 RUSIJA

Proučevanje ruske kulture v današnjem času predstavlja velik izziv, saj se v Rusiji odvija dolgoleten proces ekonomske tranzicije, ki povzroča mnoge spremembe v nacionalni in poslovni kulturi. Spremembe na političnem in socialnem področju so pomembno vplivale na izoblikovanje vrednot in potreb posameznikov – prav tako pa tudi na celotno kulturo naroda (Prašnikar & Cirman, 2005, str. 381–382). Ni presenetljivo, da ruska poslovna kultura kaže specifične značilnosti v pogajalskem slogu, saj se je Rusija skozi zadnja stoletja razvijala v veliki izolaciji od ostale zahodne in osrednje Evrope (Gesteland, 2002, str. 227).

Na razvoj Rusije je pomembno vplivala vladavina Tatarov iz centralne Azije, ki je trajala od leta 1240 do 1480. V nadaljevanju je zaradi carizma in ruske ortodoksne pravoslavne cerkve Rusija izpustila reformacijo, renesanso in razsvetljenje – tri pomembna kulturna gibanja, ki so močno oblikovala današnje razmišljanje in vedenje preostale Evrope. Ko sta zahodna in osrednja Evropa vzpostavljali demokracijo, pravni sistem in prosti ekonomski trg, je v Rusiji vladal 70-letni totalitarni sovjetski režim (Gesteland, 2002, str. 227).

Leta 1986 je s perestrojko (preureditvijo) pod vodstvom Mihaila Gorbačova padel 70 let trajajoči sovjetski režim, ki je povzročil postopno prehajanje iz centralno-planskega v tržno gospodarstvo. Država v tem času ni imela jasno izdelane ekonomske doktrine za potrebno izvedbo tranzicije, ki je tako pripeljala do uničenja interne gospodarske strukture, nazadovanja industrije ter zdravstvenega in izobraževalnega sistema, ki so bili v času Sovjetske zveze na visoki ravni. Nova ureditev pa je zagotovila pravico do svobode veroizpovedi, združevanja, govora, stavke in demokratičnih volitev z več kandidati. Komunistične vrednote so bile razglašene za brezpomenske in obsojanja vredne (Prašnikar & Cirman, 2005, str. 382).

Če pestremu zgodovinskemu dogajanju v Rusiji dodamo še politični kaos, kriminal in korupcijo ter stroge birokratske predpise, dobimo vpogled v ovire poslovanja z Rusijo. Ne glede na ovire pa Rusija s svojimi 11 časovnimi območji in 150 milijoni prebivalcev ostaja

izredno privlačen trg za tiste, ki znajo ovire premagati (Gesteland, 2002, str. 227). Janez Škrabec¹ pravi tudi: »Zagotovo se je treba z ruskim trgov spogledovati, ker vemo, da bo rast v prihodnje predvsem v državah BRIK².« V nadaljevanju pa dodaja: »Če se že odločiš za delovanje na tujih trgih, boš prej ali slej pristal v Ruski federaciji« (Viršek, 2011, str. 31).

2.1 Zahodni svet in Rusija

Kulturne razlike med zahodnimi in ruskimi podjetji so velike in ogrožajo poslovna partnerstva. V ruskih podjetjih namreč še vedno prevladujejo karakteristike, filozofija in vrednote, ki izvirajo iz sovjetske družbe (Barnes, Crook, Koybaeva & Stafford, 1997, str. 540). Zahodni managerji so zaradi pomanjkljivega razumevanja kulturnih razlik, različne interpretacije vlog, odgovornosti in ciljev večkrat neuspešni, ko pride do kontaktov z ruskimi managerji (Veiga, Yanouzas & Buchholtz, 1995, str. 20). Kljub temu pa je moč zaznati tudi postopno prilagajanje ruske strani zahodnim poslovnim praksam (Barnes et al., 1997, str. 541).

2.1.1 Ruska mentaliteta

Kot razlog za majhno učinkovitost zahodnega tipa vodenja podjetij v Rusiji sodobni ruski managerji navajajo rusko mentaliteto. Mentaliteto določenega naroda lahko razumemo samo v primeru, če smo predhodno seznanjeni z zgodovino religije naroda, njegovo ideologijo, političnimi prepričanji, veroizpovedjo, etičnimi normami, smislom za estetiko itd. Pojem mentaliteta pa je pogosto povezan s stereotipi o načinu vedenja in mišljenja določene skupine ljudi (Prašnikar & Cirman, 2005, str. 399).

2.1.2 Obravnavanje poslovnih problemov

Način poslovanja zahodnega sveta se razlikuje od ruskega. Zahodni managerji se na primer po večini lotevajo reševanja problemov samo v primeru, če vedo, da za njih obstajajo številne rešitve. Nasprotno velja za ruske managerje – dopuščajo namreč razpravo o problemu, ne da bi imeli za njo rešitev že na dlani (Executive Planet, 2011).

¹ V prostorih Gospodarske zbornice Slovenije je bil 22. marca 2011, na dan obiska ruskega premiera Vladimira Putina v Sloveniji, ustanovljen Slovensko-ruski poslovni svet, ki je nastal na osnovi ideje o tesnejšem povezovanju slovenskih podjetij, ki poslujejo ali bi želela poslovati na ruskem trgu. Predsednik Slovensko-ruskega poslovnega sveta je postal Janez Škrabec (Gospodarska zbornica Slovenije, 2011).

² Države BRIK: Brazilija, Rusija, Indija, Kitajska.

2.1.3 Zmožnost delovanja v spreminjajočih se okoliščinah in sprejemanje porazov

Tuji poslovni partnerji po večini težko razumejo svoje ruske poslovne partnerje, ko pravijo »Potrudili se bomo končati delo pravočasno« ali »Mogoče bo delovalo«. Rusi zgoj predlagajo možne izide, ki so lahko pozitivni ali pa negativni. Rusi so namreč navajeni delovati v konstantno spreminjajočih se okoliščinah. Zahodni managerji pa imajo že v naprej izoblikovan plan v primeru slabega izida (Executive Planet, 2011).

Prav tako se razlikujejo odzivi na neuspeh. Zahodni svet se nanj odzove po večini aktivno, v smislu izvajanja sestankov, organizacijskih planov itd., Rusi pa so že predhodno pripravljeni tudi na možnost najslabšega izida in se z njim hitreje sprijaznijo kot zahodni managerji (Executive Planet, 2011).

2.2 Ruski pogajalski slog

Različne kulture imajo različno razvite pogajalske sloge, ki so izoblikovani glede na nacionalno kulturo, geografsko lego države, njeno zgodovinsko ozadje in politični sistem. Med pogajalcema iz različnih kultur ne obstaja samo fizična oddaljenost, popolnoma drugačen jezik in različni poslovni običaji, ampak tudi različno dojetanje sveta, definicija poslovnih ciljev, izražanje misli in občutkov ter prikrivanje oziroma razkrivanje dejanskih ciljev in interesov (Herbig & Kramer, 1992, str. 287).

Pogajalski slog lahko opredelimo z individualnimi karakternimi lastnostmi posameznika ali pa kot odraz nacionalne kulture pogajalca. Raziskave ruskega pogajalskega sloga kot kolektivnega vedenja pa so precej omejene. Ruska nacionalna kultura namreč ni bila celovito vključena v primerjalne študije, kot je bila študija Culture's Consequences, avtorja Geerta Hofsteda (Meerts, 2009, str. 4).

2.2.1 Nasprotja in spori

Nasprotja in različni interesi lahko ovirajo nemoteno delovanje organizacije in ljudi v njej. Nastajajo med organizacijo in zunanjimi udeleženci organizacije. Nekaj nasprotij je racionalnih in jih obvladujemo z dejstvi in razumom. Druga nasprotja pa so čustvena. Izvirajo iz različnih kultur organizacij, okolij in osebnih odnosov med ljudmi. Obvladujemo jih z občutkom za čustva, potrebe in vrednote, saj drugače obstaja verjetnost, da se izrodijo v negativna čustvena razmerja, v spore oziroma konflikte (Možina et al., 2004, str. 277–278).

2.2.2 Interesi udeležencev

Interesi udeležencev v pogajanjih izhajajo iz njihovih potreb in vrednot. Na potrebe je lažje vplivati, saj so spremenljive, minljive in zamenljive. Vrednote pa nastajajo postopoma, mnoge so prevzete iz prejšnjih rodov in so odraz primarne socializacije. Znotraj organizacije in v njenem okolju se usvojene vrednote kažejo kot kultura. Kultura je lahko močna, če obsega mnoge usvojene vrednote, ki ljudem veliko pomenijo, ali šibka, če je usvojenih vrednot malo in ljudem malo pomenijo. Posledično sledi, da je lažje usklajevati interese, ki izvirajo iz minljivih potreb, kot interese, ki izvirajo iz vrednot. Vrednote in kulturo kaže upoštevati bolj ali manj kot stalnico (Možina et al., 2004, str. 278–279).

2.2.3 Koristnost pogajanj

Kadar se morebitni pogajalec odloča za sodelovanje v pogajanjih ali pa za delovanje, v katerem pogajanja niso potrebna, vedno tehta koristi, ki si jih obeta od pogajanj. Na podlagi koristi se odloči, ali bo v pogajanjih sodeloval ali ne. Ta premislek se v strokovni literaturi imenuje »boljša alternativa za izpogajan sporazum« (angl. *Best Alternative To Negotiated Agreement* – BATNA) ali po slovensko »koristi brez sporazuma« (KOBS), pri tem pa analizira tudi koristi drugih udeležencev pogajanj, ki ravnajo po enakem principu.

Koristna so le tista pogajanja, ki vsem udeležencem prinašajo dodatne koristi (angl. *win-win negotiations*). Nesmiselno pa se je lotevati pogajanj, od katerih si pogajalec lahko obeta le poslabšanje svoje uspešnosti na račun večje uspešnosti nasprotne strani (angl. *lose-win*), in tistih, pri katerih so vsi udeleženci na slabšem (angl. *lose-lose*). Koristi, ki si jih ena stran obeta na račun nasprotne strani, ki utrpí škodo (angl. *win-lose*), so kratkotrajnega značaja, saj lahko vodijo v poslabšanje ali celo prekinitev razmerja z drugo stranjo (Možina et al., 2004, str. 282).

2.2.4 Značilnosti pogajanj z Rusi

Rusi veljajo kot hladni in robati, vendar so v notranjosti topli in čustveni ljudje, ki jim je na prvem mestu družina, še posebno otroci. Rusi na prvo mesto postavljajo osebe, na drugo formo in na zadnje mesto finančne koristi (Hrastelj, 2001, str. 71).

Za Ruse je značilno, da gradijo posel na medsebojnem zaupanju in dobrih osebnih odnosih. Načeloma veljajo za korektne poslovne partnerje in ob daljšem medsebojnem poslovnem sodelovanju vezi večinoma prerastejo v prijateljske. Poslujejo po načelu »usluga za uslugo« in nikoli ne pozabijo vrniti usluge, ki jo je nekdo naredil njim. Pri poslovanju z Rusi so izrednega pomena osebna poznanstva ali reference prijateljev. Za poslovneže, ki

prvič vstopajo na rusko tržišče, je nujno poiskati strateškega partnerja, ki že dela v Rusiji (Petrov, 2011, str. 28).

Ko pride do pogajanj, Rusi gledajo na druge kot na sebi inferiorne ali superiorne, vmesne poti ni. Pogajanja celo enačijo z »vojno«, ker so močno prepričani v svoj prav in izhodišča, iz katerih izhajajo (Herbig & Kramer, 1992, str. 291). Rusi so zelo ponosni na svojo zgodovinsko zapuščino, kulturo in znanstvene dosežke, so veliki patrioti. To pa lahko predstavlja oviro pri vzpostavitvi uspešnega poslovnega partnerstva, predvsem v začetnih stopnjah pogajanj, kjer Rusi velikokrat zavzamejo neupravičeno agresiven pristop (Barnes et al., 1997, str. 543).

Pred začetkom pogajanj namenijo Rusi pozornost izvedenskim mnenjem. Prvi pogajalski osnutek, ki ga predstavijo, predstavlja le njihovo začetno pozicijo oziroma izhodišče, iz katerega bodo v nadaljevanju izhajali in ga poskušali izboljšati, ne pa tudi delno popustiti ali odstopiti od njega. Prvo besedo prepustijo nasprotni strani in tako lažje razkrijejo njeno stališče (Hrastelj, 2001, str. 71). Ruski pogajalci imajo navado začeti pogajanja s splošnim pregledom pogajanj in definicijo večjih in manjših zadev, ki se lahko pojavijo v procesu pogajanja. Značilna je tudi kategorizacija zadev in šele nato določitev, katere so bistvene točke pogajanj (Herbig & Kramer, 1992, str. 288).

Kulture lahko klasificiramo kot čustveno zadržane ali kot čustveno ekspresivne, ko pride do komunikacije. Pri Rusih pa lahko zaznamo obe vedenjski obliki. Čustveno zadržanost je moč zaznati na prvih sestankih, kjer prevladuje zadržan način, pri vseh nadaljnjih srečanjih pa je vedenje popolnoma drugačno. Pogosti so čustveni izbruhi predvsem pri kritičnih točkah diskusije (Gesteland, 2002, str. 230). Atmosfera na sestankih je pogojena predvsem s temo, zaradi katere se izvaja sestanek. Novodobni ruski poslovneži so prilagodljivi in izvajajo pogajanja v stilu »šah mat« potez (Lewis, 1999, str. 5).

Pogajalski jezik je ena izmed razlik, ki lahko vodi do nerazumevanja med pogajalci iz različnih kulturnih ozadij. Tako je na primer s kompromisi, ki so v različnih kulturnih območjih različno razumljeni. V določenih državah veljajo za demokratične in moralne ter izražene v dobri veri in izkazujejo »fair play«, medtem ko imajo drugje negativno konotacijo. Tako velja tudi za rusko kulturo, kjer so kompromisi znak šibkosti zaradi odpovedi želeni zahtevi, ki je bila predhodno predstavljena. Predstavljajo podrejenost volji drugega pogajalca (Herbig & Kramer, 1992, str. 287–288).

Za sestanke z Rusi je značilno, da se začnejo kasneje, kot je bilo prvotno predvideno. Po navadi se začnejo uro ali več kasneje, pogosto pa je tudi vmesno prekinjanje le-teh (Gesteland, 2002, str. 229). Čeprav je za ruske poslovneže značilno zamujanje na sestanke brez pojasnila in opravičila, si nasprotna stran takšnega obnašanja ne sme dovoliti. Obravnavano je kot nevljudno in je lahko tudi test potrpežljivosti. Potrpežljivost je

vitalnega pomena pri pogajanjih z Rusi, medtem ko točnost ni (International Business Center, 2011b).

Specifika ruskega komunikacijskega sloga se kaže tudi v načinu verbalne komunikacije. Ruski pogajalci uporabljajo direkten pristop, stvari povejo direktno, tako kot tudi dejansko mislijo. Za Rusijo, kjer je značilna hierarhična ureditev, je bolj kot za katerokoli drugo državo, s katero poslovno poslujemo, pomembno, da vemo, kdo ima glavno besedo pri sprejemanju odločitev; vse najpomembnejše odločitve so namreč odvisne od vodilnega zaposlenega v organizaciji. Takšen način sprejemanja odločitev močno upočasnjuje pogajanja in povzroča zamude (Gesteland, 2002, str. 228; 229).

Pri predstavitvah - še posebej pri prvih sestankih - se je pametno izogniti uvodnim šalām. Rusi jim niso naklonjeni, za njih so znak, da se posel ne jemlje resno. Pri predstavitvi so pomembna dejstva in tehnološka izpeljava. Priporočljivo se je izogniti agresivnemu pristopu podajanja mnenja, ta ima za Ruse negativno konotacijo (Gesteland, 2002, str. 231).

Specifika ruskega komunikacijskega sloga se kaže tudi v načinu verbalne komunikacije. Ruski pogajalci uporabljajo direkten pristop, stvari povejo direktno, tako kot tudi dejansko mislijo (Gesteland, 2002, str. 228).

Za Rusijo, kjer je značilna hierarhična ureditev, je bolj kot za katerokoli drugo državo s katero poslovno poslujemo, pomembno, da vemo kdo ima glavno besedo pri sprejemanju odločitev; vse najpomembnejše odločitve so namreč odvisne od vodilnega zaposlenega v organizaciji. Takšen način sprejemanja odločitev močno upočasnjuje pogajanja in povzroča zamude (Gesteland, 2002, str. 229).

Največ poslov, sklenjenih v Rusiji, je opravljenih osebno, veliko dogovorov pa je sklenjenih tudi preko telefona. Pogodbe v pisni obliki so v Rusiji prisotne ravno tako kot drugje v poslovnem svetu, vendar moramo biti pri Rusih pazljivi, saj obstaja verjetnost, da bodo takoj po tem, ko je bila pogodba že podpisana, želeli doseči drugačno različico in bodo pripravljene na ponovna pogajanja (Gesteland, 2002, str. 228). Za Ruse je značilno zavračanje strogih predpisov, kar se kaže pri prožni obravnavi pogodb. Pogodbe so zavezujoče toliko časa, dokler služijo v obojestransko korist. Pomembno si je zagotoviti ustrezno pravno varnost (Hrastelj, 2001, str. 72).

Rusi niso ljubitelji prevzemanja tveganj. Ruski pogajalski slog spremlja tudi drobno podkupovanje z darili (Hrastelj, 2001, str. 72). Pri reševanju sporov z arbitražo je priporočljiva Švedska (Gesteland, 2002, str. 232).

2.3 Ruski poslovni protokol

Uspešen pogajalec, ki deluje v mednarodnem okolju, mora razumeti in spoštovati nacionalni protokol, rituale in statusne simbole v državi gostiteljici. Rusija velja za državo, v kateri je statusnim simbolom pripisan velik pomen. Visoko cenijo protokol in niso navdušeni nad odstopanji od le-tega (Herbig & Kramer, 1992, str. 291).

Ob prvem srečanju z ruskimi poslovnimi partnerji je primerna uporaba standardnih vljudnostnih vprašanj o vremenu, poletu, o prvih vtisih. Če se ruski poslovni partnerji ob nas počutijo sproščene, bo pogovor najverjetneje stekel še o čem drugem kot izključno poslovnem. Po naravi so Rusi veliki domoljubi z zvrhano mero narodne samozavesti, zato se je v komunikaciji najbolje izogniti šalam na račun Rusije, ruskih navad, verskih prepričanj in druge svetovne vojne (Petrov, 2011, str. 28).

Za rusko družbo je značilno, da je formalna in hierarhično urejena. Formalnost zasledimo v načinu, kako se ljudje oblačijo, v načinu spoznavanja novih ljudi in uvodnih predstavitev navadah. Od tujih obiskovalcev se pričakuje določena stopnja formalnosti v načinu oblačenja in v javnem obnašanju. To je še posebej pomembno pri prvem srečanju z ruskimi poslovnimi partnerji (Gesteland, 2002, str. 229).

Znanje angleškega jezika močno variira glede na področje, kjer se nahajamo v Rusiji. Večina mladih podjetnikov v Moskvi in St. Petersburgu govori tekoče angleški jezik, znajo pa tudi druge evropske jezike. Odstopanje je veliko v provincialnih delih Rusije (World Business Culture, 2011).

Ob obisku ruskega poslovnega partnerja je priporočljivo prinesiti s seboj mnogo vizitk, na katerih je jasno napisano ime organizacije, iz katere prihajamo. Ne smemo pa biti presenečeni, če ruski poslovni partner s seboj ne bo imel nobene (Gesteland, 2002, str. 231).

Ob obisku ruskega poslovnega partnerja je primerno, da se mu prinese darilo. Če ga osebno ne poznamo, je primerno, da mu prinesemo nekaj, kar je značilno za državo, iz katere prihajamo. Primerno darilo Slovencev ruskemu poslovnemu partnerju bi bila grafika Ljubljane ali katerega drugega slovenskega kraja, knjiga o Sloveniji, borovničev, zdravilno medeno žganje ali steklenica dobrega slovenskega vina. Priporočljivo je, da izbiro darila pojasnimo z zgodbo, saj poslovni partner tako vidi, da smo si za izbiro vzeli čas in ga izbrali z dušo. Rusi so malce vraževerni, zato se nikoli ne podarja ostrih predmetov (Tifengraber, 2011, str. 17).

Večina poslovnih zabav je organiziranih v lokalnih restavracijah, tako da je povabilo na dom ruskega poslovnega partnerja velika čast (Gesteland, 2002, str. 231). Če vas ruski

poslovni partner povabi k sebi domov ali na dačo (to je počitniška hiša), povabila nikakor ne smete zavriniti. Tako povabilo ima velik pomen, saj pomeni, da vas ima ruski poslovni partner za prijatelja in vam s tem izkaže veliko mero zaupanja. Prav tako se ne spodobi, da na obisk pridete praznih rok. Za ženske je primerno darilo rezano cvetje (pri tem morate paziti, da je število rož neparno), za moškega pa se spodobi prinesiti steklenico dobrega vina. Prav tako pa ne smete pozabiti na otroke, ki bodo veseli drobnih sladkarij (Petrov, 2011, str. 28).

Pri Rusih je opazna večja toleranca pri pitju alkohola. Da bi se pri tem omejili in ne bi zavrnilo gostitelja, je priporočljivo pitje samo pri nazdravljanju (Gesteland, 2002, str. 231). Rusi nazdravljajo z zdravicami, zato je za poslovne partnerje priporočljivo, da se naučijo vsaj eno zdravico. Precej nevtralna zdravica v ruščini bi bila »Za vaše zdarovje«, kar v slovenskem jeziku pomeni »Na zdravje«. Pri Rusih pa ob trku kozarcev ni v navadi pogled v oči (Petrov, 2011, str. 28). Pomembno je vedeti tudi, da se resen poslovnež nikoli ne opija, prej nasprotno. Ruskemu poslovnemu partnerju je boljše kot alkoholno pijačo ponuditi kavo ali zeleni čaj v lističih. Navdušeni pa bodo tudi nad paradiznikovim sokom (Tifengraber, 2011, str. 17).

Žvižganje pesmic doma ali v pisarni ni zaželeno, Rusi so namreč dokaj vraževerni in verjamejo, da žvižganje odganja denar. Za nevljudno je, če imamo roke v žepih, prav tako pa se ne spodobi, da na kaj kažemo s kazalcem (Petrov, 2011, str. 28).

3 ŠTUDIJA PRIMERA NA PODLAGI INTERVJUJA

V diplomskem delu sem na podlagi nestrukturiranega globinskega intervjuja osebi iz podjetja, ki že več let uspešno poslovno deluje na ruskem trgu, vendar želi ostati neimenovana, zastavila 10 vprašanj, s pomočjo katerih sem želela proučiti 3 raziskovalna vprašanja, postavljena v diplomskem delu.

3.1 Metodološki pristop

Vse študije primerov imajo na začetku enako izhodišče – pridobiti poglobljeno znanje o eni ali več obravnavanih problematikah. Cilj študij primerov je pridobiti novo in nepogrešljivo razumevanje problematike (Yin, 2012, str. 4). Intervju je diskusija med dvema ali več ljudmi. Namen intervjujev je zbrati zanesljive in veljavne podatke, ki so relevantni za raziskovalna vprašanja in cilje (Saunders, Lewis & Thornhill, 2003, str. 245).

S pomočjo globinskega intervjuja sem želela predvsem poglobiti znanje o obravnavani problematiki in pridobiti novo znanje s pomočjo 3 raziskovalnih vprašanj zastavljenih v

diplomskem delu. Globinski intervju je koristen pri razumevanju dogajanja in pri iskanju poglobljenih informacij o obravnavani problematiki (Saunders et al., 2003, str. 248). Pridobivanje podatkov s pomočjo globinskega intervjuja nudi določene prednosti – med drugim pridobivanje poglobljenih odgovorov s postavljanjem podvprašanj, ki lahko vodijo razpravo v smer, na katero sami prej nismo pomislili, vendar je pomembna za naše področje proučevanja. Omejitve globinskega intervjuja pa se kažejo v zanesljivosti podatkov, virih pristranskosti in verodostojnosti ter možnosti posploševanja zadev (Saunders et al., 2003, str. 250; 252).

Pri svoji študiji primera sem se tudi sama soočila z določenimi omejitvami in potrebnimi prilagoditvami klasičnega globinskega intervjuja. Ker v intervjuju sodelujoča oseba ne želi biti imenovana in ker je komuniciranje potekalo s pomočjo elektronske pošte, nisem imela možnosti zastavljanja podvprašanj, s katerimi bi intervjuvana oseba lahko vodila skozi obravnavano tematiko. Onemogočen je bil tudi osebni stik »iz oči v oči«, ki sicer poleg besedne komunikacije zajema tudi nebesedno govorico obraza in govorico telesa. Pomanjkljivost predstavlja tudi možnost posploševanja, saj je obravnavana problematika široka, študija primera pa je bila izvedena na podlagi enega samega intervjuja, tako da ne morem z gotovostjo trditi, da pridobljene ugotovitve držijo za vse posameznike, ki jih zajemam v okviru raziskovalnih vprašanj. Kljub temu pa vidim v modificirani obliki globinskega intervjuja, ki sem jo bila v danih okoliščinah prisiljena uporabiti, tudi prednost, saj se je intervjuvana oseba v odgovorih omejila zgolj na bistvene in najbolj opazne značilnosti, ki jih je doživela pri poslovnem sodelovanju z ruskimi poslovnimi partnerji.

3.2 Globinski intervju z osebo, ki deluje na ruskem trgu

Intervjuvancu, ki uspešno deluje na ruskem trgu, sem zastavila 10 vprašanj in 25. avgusta 2011 ob 15:35 dobila naslednje odgovore:

Največja težava, s katero se je intervjuvanec srečal ob prvem vstopu na rusko tržišče, je izreden protekcionizem države do domačih podjetij in velike vstopne ovire – predvsem administrativne – v obliki nujne pridobitve različnih dovoljenj za neruska podjetja, ki jih je treba nenehno obnavljati, kar od neruskih podjetij zahteva neprestano prilagajanje. Splošni vtis intervjuvanca o ruskih poslovnih partnerjih pa je, da so samozavestni, smeli, ponosni, velikopotezni in trdi pogajalci. Njihov način poslovanja je zelo podoben ameriškem.

Kot najbolj opazno razliko je intervjuvanec izpostavil rusko spoštovanje avtoritete, ki ga ni zasledil v tolikšni meri pri poslovanju z zahodnim svetom. Kadar je na sestanku ali pogajanjih udeleženi več oseb iz istega ruskega podjetja, nadrejenih in podrejenih skupaj, je moč opaziti zelo veliko spoštovanje avtoritete. Glavno besedo ima najvišja oseba na

hierarhični lestvici. Njegovi podrejeni ne bodo nikoli ničesar komentirali ali pripomnili, dokler se ne bo najprej oglasil njihov nadrejeni, četudi bi sami imeli ogromno pripomb.

V intervjuju je intervjuvanec izpostavil, da se ruska nacionalna kultura prav gotovo odraža v poslovni kulturi. Vidna je predvsem skozi samozavest, ki jo imajo Rusi kot velik narod, in se kaže v njihovi drznosti idej, samozavesti pri pogajanjih ter previdnosti in zadržanosti do zahodnega sveta, kar je posledica zgodovinskih dogajanj. Rusi so domoljubi in to se kaže skozi njihov narodni ponos.

Po izkušnjah intervjuvanca je potrebno Rusom pri pogajanjih podati jasen predlog in zelo natančno obrazložitev predstavljenih zahtev. Če določene zahteve niso izvedljive, je nujna natančna obrazložitev razlogov za to. Tako je intervjuvanec reševal tudi morebitna nasprotja v interesih, ki so se pojavljala med pogajanja. Pri pogajanjih z Rusi velja, da je potrebno začeti pogajanja s strožjimi pogoji in šele naknadno nekoliko popustiti pri zahtevah, kar daje nasprotni strani občutek, da si ugodil njeni zahtevi.

Intervjuvanec pa izpostavlja, da si je pri pogajanjih z Rusi, ki trajajo dalj časa, dobro zapisati vse na zadnje sklenjene dogovore in jih kasneje uporabiti pri nadaljnjih pogajanjih, ker se mu je že večkrat zgodilo, da so pri nadaljnjih pogajanjih Rusi prišli na dan s popolnoma novimi idejami in izhodišči, brez kakršnih koli posledic.

V intervjuju me je zanimalo tudi, v kolikšni meri teorija odstopa od prakse, saj v literaturi več različnih avtorjev poudarja, da Rusi niso naklonjeni kompromisom in težko odstopajo od predhodno predstavljenih zahtev. To težavo v komunikaciji intervjuvanec pripisuje dejstvu, da Rusi že na začetku pogajanj postavijo zelo visoke in težko izvedljive cilje, kar izhaja iz samozavesti in velikosti naroda. Po izkušnjah intervjuvanca pa se Rusi tudi prilagajajo in odstopajo od predhodno predstavljenih zahtev, če se jim dobro in natančno argumentira razloge, zakaj se določenih zahtev ne da izvesti. Izpostavi tudi, da je potrebno isto zadevo Rusom ponoviti večkrat, saj jih drugače ponovno rado zanese.

Intervjuvanec vidi pasti pogajanj z Rusi, ki bi jih izpostavil kot opozorilo podjetjem, ki se šele odločajo za nastop na ruskem tržišču, predvsem v velikanskih administrativnih ovirah, ki jih postavlja Rusija tujim podjetjem za vstop. Rusija namreč zahteva dovoljenja, certifikate in dokazila, ki velikokrat niso zahtevani v nobeni drugi državi in jih je potrebno pridobiti izključno za rusko tržišče.

V intervjuju me je zanimalo, kateri dogodek pri pogajanjih z Rusi je intervjuvancu najbolj ostal v spominu, in dobila sem odgovor, da se mu ni zgodilo nič bistveno drugačnega od pogajanj s partnerji v drugih državah. Kot razlog navaja, da danes za ruski poslovni svet ne veljajo več stereotipi, kot na primer za to pa, da se posel sklepa več v gostilni ob vodki. Po njegovih izkušnjah je to preživeto. Za ruske poslovneže velja enako kot za nemške – posel

se sklepa ob vodi in soku. Izpostavi pa njihovo nepredvidljivost pri pogajanjih. Informacije, s katerimi razpolagajo v določeni fazi pogajanj, kot so na primer količine in cene, so lahko že naslednji dan popolnoma drugačne. Takšnim zadevam Rusi ne namenjujejo veliko pozornosti in se zaradi njih ne bodo nič obremenjevali; takšnega vzorca, kot pravi intervjuvanec, ne bomo zasledili pri manjših narodih.

3.3 Primerjava izkušenj intervjuvanca in teoretičnih izhodišč

Da bi lahko proučila raziskovalna vprašanja, sem se oprla na primerjavo izkušenj intervjuvanca in teoretičnih izhodišč avtorjev, omenjenih v diplomskem delu.

Za izhodišče primerjave sem izbrala 4 dimenzije rezultatov raziskave GLOBE za Rusijo in informacije, ki sem jih dobila v intervjuju.

Rusija sodi med države, ki zavzemajo (Grove, 2005):

1. nizko pozicijo v dimenziji usmerjenosti v prihodnost;
2. nizko pozicijo izogibanju negotovosti, kar pomeni, da način komunikacije ni strukturiran ali organiziran (Javidan & House, 2001, str. 303);
3. nizko pozicijo pri usmerjenosti k dosežkom, kar se kaže v indirektnem, nejasnem komunikacijskem slogu (Javidan & House, 2001, str. 302);
4. visoko pozicijo v dimenziji oddaljenosti moči, kar pomeni, da je komunikacija skoraj vedno enosmerna od vrha navzdol (Javidan & House, 2001, str. 303).

Iz intervjuja sem izluščila naslednje ključne trditve:

- *Kot najbolj opazno razliko je intervjuvanec izpostavil rusko spoštovanje avtoritete, ki ga ni zasledil v tolikšni meri pri poslovanju z zahodnim svetom. Ugotovitev sovpada s 4. točko raziskave GLOBE za Rusijo (Grove, 2005).*
- *Glavno besedo ima najvišja oseba na hierarhični lestvici. Tudi ta ugotovitev sovpada s 4. točko raziskave GLOBE za Rusijo (Grove, 2005).*
- *Ruska nacionalna kultura se prav gotovo odraža v poslovni kulturi, ki je vidna predvsem skozi samozavest, ki jo imajo Rusi kot velik narod, in se kaže v njihovi drznosti idej, samozavesti pri pogajanjih ter previdnosti in zadržanosti do zahodnega sveta.*
- *Rusom je treba pri pogajanjih podati jasen predlog in zelo natančno obrazložitev predstavljenih zahtev. Ta ugotovitev ni skladna s 3. točko raziskave GLOBE za Rusijo (Grove, 2005), pač pa se navezuje na dimenzijo Samozavestnosti (Javidan & House, 2001, str. 293). Res pa je, da je odstopanje lahko posledica sprememb v ruskem pogajalskem slogu v zadnjem desetletju, saj se je začela Rusija odpirati zahodnemu svetu in je privzela tudi nekaj poslovnih običajev zahoda.*
- *Pri pogajanjih z Rusi velja, da je potrebno začeti pogajanja s strožimi pogoji in šele*

naknadno nekoliko popustiti pri zahtevah, kar daje nasprotni strani občutek, da je njeni zahtevi ugodeno. Ugotovitev sovпада z 2. točko raziskave GLOBE za Rusijo (Grove, 2005).

- *Pri pogajanjih z Rusi, ki trajajo dalj časa, je dobro zapisati vse zadnje sklenjene dogovore in jih kasneje uporabiti pri nadaljnjih pogajanjih, ker se je intervjuvani osebi že večkrat zgodilo, da so pri nadaljnjih pogajanjih Rusi prišli na dan s popolnoma novimi idejami in izhodišči. Tudi ta ugotovitev sovпада z 2. točko raziskave GLOBE za Rusijo (Grove, 2005).*
- *Po izkušnjah intervjuvanca pa se Rusi tudi prilagajajo in odstopajo od predhodno predstavljenih zahtev, če se jim dobro in natančno argumentira razloge, zakaj se določenih zahtev ne da izvesti.*

3.4 Diskusija pridobljenih informacij in teoretičnih izhodišč

S primerjavo teoretičnih podlag in izkustev intervjuvanca, udeleženega v pogajanjih z Rusi, sem poskušala dobiti poglobljene odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja in boljši vpogled v obravnavano problematiko.

Pri prvem raziskovalnem vprašanju me je zanimalo, **ali se način poslovanja zahodnega sveta razlikuje od ruskega**. Različnim kulturam namreč lahko pripišemo različne pogajalske sloge, ki so izoblikovani kot posledica nacionalne kulture, geografske lege države, njenega zgodovinskega ozadja in političnega sistema (Herbig & Kramer, 1992, str. 287). Teoretično izhodišče sovпада z izkušnjo intervjuvanca, ki pravi, da enako velja za Rusijo. Ruska nacionalna kultura je vidna skozi poslovno kulturo in posledično tudi skozi ruski pogajalski slog.

Pri drugem raziskovalnem vprašanju sem poskušala dobiti boljši **vpogled v način komunikacije, ki ga lahko zasledimo pri pogajanjih z Rusi**. Rusija namreč zavzema visoko pozicijo v dimenziji oddaljenosti od moči, kar pomeni, da je komunikacija skoraj vedno enosmerna – od vrha navzdol (Javidan & House, 2001, str. 303). Teoretično izhodišče sovпада z izkušnjo intervjuvanca, ki v intervjuju izpostavi rusko spoštovanje avtoritete in spoštovanje besed glavne osebe po hierarhični lestvici.

Pri tretjem raziskovalnem vprašanju me je zanimalo, **kako ruska nacionalna kultura oblikuje pogajalski slog Rusov**. Za Rusijo, ki ima nizko usmerjenost k dosežkom, je namreč značilen indirektn, nejasen komunikacijski slog. Rusi niso preveč naklonjeni eksplicitnemu načinu komunikacije, ki ima za vodilo samo doseganje ciljev. Od Rusov je težko dobiti trdna dejstva in tudi tedaj, ko so ta na voljo, jih ni priporočljivo jemati popolnoma resno (Javidan & House, 2001, str. 302). Ugotovitve Javidana in Housa iz leta 2001 izkušenj intervjuvanca na ruskem trgu v zadnjih nekaj letih ne podpirajo v celoti.

Intervjuvanec je v pogajanjih z Rusi doživel nenaklonjenost eksplicitnemu načinu komunikacije predvsem kot neupoštevanje zadnjih sklenjenih dogovorov z ruske strani. Med raziskavo Javidana in Housa ter intervjujem je preteklo desetletje, v katerem se je Rusija zelo spremenila.

Rusija se v zadnjih desetih letih odpira in privzema "pravila" zahodnega sveta, zato se prilagaja tudi pri sprejemanju kompromisov; nekdanji stereotipi o ruskih poslovnežih bledijo, saj se posli ne sklepajo več ob vodki; Javidan in House sta raziskavo izvedla pred dobrim desetletjem, v tem času pa se je do določene mere spremenil tudi ruski pogajalski slog.

Rusi so pri pogajanjih nenaklonjeni kompromisom, predstavljajo jim znak šibkosti zaradi odpovedi predhodno predstavljenih zahtev (Herbig & Kramer, 1992, str. 287–288). Trditve ne sovpadajo z izkušnjami intervjuvanca. Po njegovih izkušnjah se Rusi med pogajanja, ob dobro argumentiranih zadevah tudi prilagajajo. Slednje lahko pripišemo dejstvu, da je od zapisane trditve minilo skoraj 20 let, v tem času pa se je v tem segmentu spremenila tudi specifika ruskega pogajalskega sloga. To lahko potrdim z izhodiščem, da je moč zaznati postopno prilagajanje ruske strani zahodnim poslovnim praksam, ki je bilo postavljeno samo 5 let po zgoraj omenjeni trditvi (Barnes et al., 1997, str. 541). Postopno prilagajanje se tako kaže tudi v sprejemanju kompromisov in izginjanju značilnih stereotipnih prepričanj o ruskih managerjih.

SKLEP

V prvem poglavju diplomskega dela sem želela najprej predstaviti pomen poslovnega komuniciranja za podjetja in opozoriti na pet možnih ovir, ki se pojavljajo v poslovnem komuniciranju med poslovnimi partnerji iz različnih kulturnih območij. Razlike v jezikovni in neverbalni komunikaciji, postavljeni stereotipi, etnocentrizem in stres so namreč pogosto razlog za napačno razumevanje poslovnega partnerja iz drugačnega kulturnega območja in lahko vodijo do prekinitve poslovnega partnerstva. Zaradi boljšega vpogleda v obravnavano problematiko sem največ pozornosti namenila Geertu Hofstedu, začetniku proučevanja medkulturnih razlik in njihovem vplivu na delovanje podjetja. Čeprav je njegov model pogosto v uporabi, moramo biti pazljivi pri njegovih interpretacijah – predvsem zaradi enačenja nacionalne države s kulturo. Hofstede je namreč zanemaril dejstvo, da znotraj posamezne države lahko naštejemo več različnih kultur.

V drugem poglavju sem obravnavala Rusijo, ki sodi v skupino držav BRIK, za katere se v prihodnosti predvideva največja gospodarska rast. To je tudi razlog, zakaj se vse več zahodnih podjetij odloča za poslovanje na ruskem tržišču. Razlike v poslovnih praksah, ki

izvirajo iz medkulturnih razlik med zahodnimi in ruskimi poslovnimi partnerji, pa so velike in odraz zgodovinskih, socialnih in političnih sprememb, ki so se dogajale v Rusiji. Zahodni managerji so zaradi teh razlik na ruskem tržišču pogosto neuspešni. Razlog tiči v ruski mentaliteti, različnem obravnavanju poslovnih problemov, zmožnosti delovanja Rusov v spreminjajočih se okoliščinah in načinu sprejemanja porazov. Vpliv ruske kulture je tako viden tudi skozi segment poslovnega komuniciranja, v specifični ruskega pogajalskega sloga in pripadajočega poslovnega protokola.

V tretjem poglavju sem želela preko študije primera na podlagi globinskega intervjuja z osebo, ki uspešno deluje na ruskem tržišču, poglobiti znanje o obravnavani problematiki v diplomskem delu. Da bi lahko proučila vpliv medkulturnih razlik na ruski pogajalski slog, sem kot osnovno teoretično izhodišče vzela 4 rezultate za Rusijo, pridobljene iz najnovejše raziskave GLOBE s področja medkulturnih razlik, ki izhaja iz Hofstedove študije, in jih primerjala z izkušnjami intervjuvane osebe na ruskem trgu. Na prvo raziskovalno vprašanje, ali se način poslovanja zahodnega sveta razlikuje od ruskega, sem dobila pritrdilni odgovor. Ruska nacionalna kultura je vidna skozi poslovno kulturo in posledično tudi skozi pogajalski slog. Pri drugem vprašanju sem raziskovala, kakšen način komunikacije lahko zasledimo pri pogajanjih z Rusi, in v kolikšni meri teorija odstopa od prakse. Iz intervjuja sem dobila večinoma zelo podobne odgovore, kot sta jih zapisala Javidan in House. V Rusiji je način komunikacije pogojen s hierarhično lestvico, komunikacija vedno poteka enosmerno, od vrha navzdol. Pri tretjem raziskovalnem vprašanju me je zanimalo, v čem se kaže specifični ruskega pogajalskega sloga. Pri slednjem sem ob primerjavi izkušenj intervjuvanca in obravnavanih avtorjev ugotovila, da – čeprav se ruski pogajalski slog razlikuje od zahodno evropskega – je moč zaznati tudi postopno prilagajanje in prevzemanje določenih poslovnih praks, na primer sprejemanje kompromisov. Zaradi širine obravnavane problematike pa bi izpostavila predvsem možnost posploševanja. Neupravičeno je namreč sklepati, da ugotovitve v diplomskem delu veljajo za vse posameznike, zajete v okviru raziskovalnih vprašanj. Vsak mednarodni pogajalec, ki želi biti uspešen, bi moral biti seznanjen s specifično pogajalskega sloga v državi gostiteljici, vendar bi moral v pogajanja vstopati brez stereotipnega razmišljanja in svojega poslovnega partnerja obravnavati kot individualno osebo s specifičnimi lastnostmi.

LITERATURA IN VIRI

1. Barnes, J. W., Crook, M. H., Koybaeva, T., & Stafford E. R. (1997). Why our Russian alliances fail. *Long range planning*, 30(4), 540–550.
2. Baskerville, R. F. (2003). Hofstede never studied culture. *Accounting, organizations and society* 28, 1–14.
3. Deresky, H. (2011). *International management managing across borders and cultures: text and cases* (7th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
4. Dickson, M. W., Den Hartog, D. N., & Mitchelson, J. K. (2003). Research on leadership in a cross-cultural context: Making progress, and raising new questions. *Leadership quarterly* 14(6), 729–768.
5. Executive Planet. (2011). Russia: Russia's Unique Business Environment – Part 1. Najdeno 6. avgusta 2011 na spletnem naslovu http://www.executiveplanet.com/index.php?title=Russia:_Russia%27s_Unique_Business_Environment_-_Part_1
6. Gesteland, R. (2002). *Cross-Cultural Business Behavior: Marketing, Negotiating, Sourcing and Managing Across Cultures* (3rd ed.). Frederiksberg: Copenhagen Business School Press.
7. Griffith, D. A. (2002). The role of communication competencies in international business relationship development. *Journal of world business* 37(4), 256–265.
8. Grove, C. N. (2005). *Worldwide Differences in Business Values and Practices: Overview of GLOBE Research Findings*. Najdeno 6. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.grovewell.com/pub-GLOBE-dimensions.html>
9. Gospodarska zbornica Slovenije. (2011). *Slovensko-ruski poslovni svet*. Najdeno 6. avgusta 2011 na spletnem naslovu http://www.gzs.si/slo/storitve/mednarodno_poslovanje/slovensko_ruski_poslovni_svet
10. Herbig, P. A., & Kramer, H. E. (1992). Dos and Don'ts of Cross-Cultural Negotiations. *Industrial marketing management* 21(4) (November 1992), 287–298.
11. Hofstede, J. H., Pedersen, P., & Hofstede, G. (2006). *Komuniciranje: raziskovanje kulture: primeri, vaje in simulacije*. Ljubljana: Družba Piano.
12. House, R., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. (2002). Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories Across the Globe: An Introduction to Project GLOBE. *Journal of world business* 37(1), 3–10.

13. Hrastelj, T. (2001). *Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti* (1. natis). Ljubljana: GV Založba.
14. International Business Center. (2011a). Geert Hofstede Cultural insights for International Business. Najdeno 6. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.international-business-etiquette.com/besite/hofstede.htm>
15. International Business Center. (2011b). Russia – Russian Business Etiquette, Vital Manners, Cross Cultural Communication, and Geert Hofstede. Najdeno 6. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.cyborlink.com/besite/russia.htm>
16. Javidan, M., & House, R. J. (2001). Cultural Acumen for the Global Manager: Lessons from Project GLOBE. *Organizational dynamics*, 29(4). 289–305.
17. Lewis, R. (1999). *Cross cultural communication- a visual approach*. Riversdown, Hampshire, UK : Transcreen Publications.
18. Meerts, P. (ur.) (2009). Negotiating with the Russian Bear: Lessons for the EU?. Najdeno 6. avgusta 2011 na spletni strani http://aei.pitt.edu/12165/1/EDP_8_2009_Meerts.pdf
19. Mihaljčič, Z. (2006). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Jutro.
20. Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N., & Kneževič, A. N. (2004). *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti* (2. dopolnjena izd.). Maribor: Obzorja, založništvo in izobraževanje.
21. Petrov, S. (2011, 22. marec). Katere poslovne običaje morate spoštovati v Rusiji. *Finance*, str. 28.
22. Prašnikar, J., & Cirman, A. (2005). *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost*. Ljubljana: Časnik Finance.
23. Rouse, M. J., & Rouse, S. (2002). *Business communications: a cultural and strategic approach* (1st ed.). London: Thomson Learning.
24. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2003). *Research Methods for Business Students* (3rd ed.). New York: Prentice Hall.
25. Thomas, D. C. (2003). *Readings and cases in international management: a cross-cultural perspective*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
26. Tifengraber, V. (2011, 17. junij). Ne gre kritizirati Rusije v navzočnosti Rusov. *Dnevnik*, str. 17.

27. Treven, S., & Srića, V. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.
28. Veiga, J. F., Yanouzas, J. N., & Buchholtz, A. K. (1995). Emerging Cultural Values among Russian Managers: What Will Tomorrow Bring?. *Business horizons* 38(4), (July–August 1995), 20–27.
29. Viršek, D. (2011, 28. marec). Janez Škrabec: Če želiš v Rusiji doseči rezultat, je potrebno dolgoročno in vztrajno delo. *Delo*, str. 31.
30. World Business Culture (2011). Business Communication Styles in Russia and successful Communication with Russian Businesses and Colleagues. *Global Business Media*. Najdeno 6. avgusta 2011 na spletni strani <http://www.worldbusinessculture.com/Russian-Business-Communication-Style.html>
31. Yin, R. K. (2012). *Applications of Case study research* (3rd ed.). Thousand Oaks: SAGE publications, Inc.

PRILOGA

Globinski intervju

- 1. Kako bi v splošnem ocenili ruske poslovne partnerje?**
- 2. Katere so najbolj opazne razlike, ki ste jih opazili pri poslovanju z Rusi in se razlikujejo od zahodnega sveta?**
- 3. Na kakšen način se po Vašem mnenju kaže vpliv ruske nacionalne kulture skozi poslovno kulturo?**
- 4. Katere vrednote so po Vašem mnenju najbolj prisotne v ruski družbi in jih je mogoče zaznati pri poslovnem sodelovanju?**
- 5. S katerimi težavami ste se srečevali ob prvem vstopu na rusko tržišče?**
- 6. V čem se kaže specifika pogajanj z Rusi?**
- 7. Kako ste reševali morebitna nasprotja v interesih?**
- 8. V literaturi več različnih avtorjev poudarja, da Rusi niso naklonjeni kompromisom in težko odstopajo od predhodno predstavljenih zahtev. Če to drži, kako se v praksi soočate s to težavo v komunikaciji?**
- 9. Na katere pasti pogajanj z Rusi bi opozorili podjetja, ki se šele odločajo za nastop na ruskem tržišču?**
- 10. Kateri dogodek, ki ste ga doživeli pri pogajanjih z Rusi, Vam je ostal najbolj v spominu?**